تقرير إستراتيجى عن التجربة اليابانية فى التدريب الإدارى

بقلم / عبد الخالق فاروق
الباحث بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
يونيه ١٩٨٨

كان من المعتاد فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، أن يتولى المبعوث فى دورة تدريبية خارج الجمهورية ، أعداد تقرير شامل عن تلك الدورة ، وأوجه الاستفادة منها فى أعمال الجهاز ، يرفعه إلى رئيس الجهاز ، أو إدارة العلاقات الخارجية ، وعادة ما كان يحفظ هذا التقرير فى " أضابير " الإدارة المختصة دون تحقيق أية استفادة منه ، وقد ساعد على إستمرار هذا الحال تواضع المستوى العلمى والثقافى للمبعوثين من العاملين بالجهاز ، وصعوبة أعدادهم تقارير جديرة بالثناء ، والتقدير ، فيما عدا حالات نادرة بالمعنى الحقيقى للكلمة .

وفى بعض الأحيان كان النابهون من رؤساء الإدارات المركزية ، أو رؤساء القطاعات ، يقومون بتنظيم ما يشبه ورشة عمل ، أو ندوة مصغرة للعائدين من الخارج لقراءة تقريرهم ، أو عرض تجربتهم على بقية زملائهم ، ولكنها على أية حال كانت بمثابة الحالات الاستثنائية ، إن لم تكن النادرة .

فى حالتى كان تقريرى هو مزج متماسك بين رؤية استراتيجية لأحد أبناء العالم الثالث ، لمنظور اليابانيين لدور برامجهم التدريبية كأداة من أدوات السياسة الخارجية ، وامتداد النفوذ السياسى والثقافى والاقتصادي ، والطبيعة الفنية أو المهنية للبرامج التدريبية المقدمة من الجانب اليابانى .

أطلع رئيس الجهاز على التقرير ، ويبدو أنه فوجىء بمستواه ومضمونه ، فأشر عليه بعبارة " يطلع ويوزع على رؤساء الإدارات المركزية بالجهاز " .

كانت التأشيرة فى حد ذاتها مرضية للكثيرين من الموظفين ، إن لم تكن مصدرا لسعادتهم وغبطتهم ، ولكنها بالنسبة لى لم تكن أبدا كافية ، فقد كان مضمون التقرير يوصى بمجموعة من السياسات المطلوب تطبيقها فى النماذج الإدارية المصرية داخل الجهاز المركزى ذاته ، حتى نتمكن من تحقيق أداء جاد متميز .

على أية حال ، عندما لم تبد قيادة الجهاز ورئيسه (د. حسين رمزى كاظم) ، ما يفيد بأنها قادرة على استيعاب حقائق النموذج الإداري فى اليابان ، ولا أبدت القدرة أو الرغبة على تنفيذ بعض السياسات والتوصيات الواردة فى التقرير ، قمت عند أول فرصة متاحة فى أواسط عام ١٩٩٢ بنشره فى سلسلة مقالات فى صحيفة " الوفد " التى فتحت صفحاتها لكتاباتي منذ أواخر عام ١٩٩١ من خلال بوابة الدكتور " أيمن نور " .

وحتى يتبين مقدار حيوية هذا التقرير أعرضه هنا كنموذج لحالة من التناقض الفج داخل جهاز حكومى عتيق وبليد وكسول ، سواء بين أفراده والعاملين فيه ، أو بين قياداته ومسئوليه :

اليابان وتدريب كوادر العالم الثالث

لعل من أسوأ الكلمات تعبيرا عن ذلك التطور الإقتصادى والاجتماعى والإدارى فى اليابان ، التى سادت فى مفردات قاموسنا العربى فى العقدين الماضيين كلمة " المعجزة اليابانية " Japanese Marcel .

ذلك أنه برغم تقديرنا لتلك الجهود الرائعة التى بذلها الشعب اليابانى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، للخروج من كارثة الهزيمة والدمار اللذين لحقا بالبنية الاقتصادية والنفسية لمختلف القوى والطبقات الاجتماعية هناك ، فأن الكلمة بحد ذاتها تقذف بالعقل العربى – والمصرى – إلى غياهب الغيبية والمجرد ، فتغلق أما هذا العقل القدرة أو الرغبة على التحليل العلمى والمنهجى لحقائق هذا التطور وتجعل من الصعب فهم حقيقة القوى الاجتماعية الفاعلة ، ونمط وآلية التفاعل بينها ، من أجل الوصول إلى ما وصلت إليه اليابان ، ومن ثم يصبح من المستحيل الاستفادة من تلك التجربة الانسانية التاريخية .

ومن هنا فأن استخلاص الدروس والعبر على صعيد إدارى يستدعى بالضرورة رصد مختلف التفاعلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية ، وقبل كل ذلك وبعده منظومة القيم الأخلاقية والثقافية التى تحكم حركة الأفراد والجماعات فى اليابان .

أن أى محلل مدقق ، وكل متابع عن كثب للإدارة اليابانية سوف يكتشف بوضوح موقع ومركز النظام الإدارى هناك ، كجزء من النسق العام system للمجتمع بكل مكوناته الاقتصادية والثقافية والاجتماعية .

وعلى هذا فأننا هنا سوف نتعرض بالتحليل إلى نقاط ثلاث :

– الأولى : فلسفة وأهداف البرامج التدريبية فى اليابان .

– الثانية : عناصر نجاح النظام الإدارة فى اليابان .

– الثالثة : المتاح الاستفادة منه من التجربة اليابانية .

فلسفة وأهداف البرامج التدريبية فى اليابان

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ركز الشعب اليابانى طاقته فى إتجاه تحقيق ثلاثة أهداف هى :

الأول : إعادة بناء وتحديث البنية الاقتصادية والاجتماعية فى اليابان .

الثانى : إعادة رسم صورة اليابان كمجتمع ديموقراطى حديث أمام كافة دول العالم وإنهاء تلك الذكريات المؤلمة للممارسات العسكرية الوحشية قبل الحرب العالمية الثانية وأثناءها .

الثالث : الوصول عبر هذه الصيغة الجديدة إلى مستوى يسمح بإستعادة النفوذ الاقتصادى لليابان ، ومن ثم توسيع السوق اليابانى دون الحاجة إلى آلة حرب عسكرية تؤمن هذا التوسع الاقتصادى .

كيفيمكن الوصول إلى هذه الأهداف الكبرى فى وقت يعانى فيه المجتمع اليابانى من ندرة نسبية كبيرة فى الموارد الاقتصادية الاستراتيجية (البترول – الفحم – الحديد – النحاس ... الخ) ، ولا تسمح له مساحته المحدودة (مساحة

اليابان ٣٧٨ ألف كيلو متر مربع بما يكاد يمثل ثلث مساحة مصر ونحو ١ على ٢١ من مساحة الأرض فى الولايات المتحدة) ؟

هنا جاءت عبقرية الشعب والمجتمع اليابانى ، سواء فى صياغة علاقاته الدولية ، أو فى تدعيم مركز ونفوذ اليابان على صعيد عالمى .

سوف أتوقف عند تحليل علاقات اليابان الدولية ، ودور التدريب الخارجى كعنصر مساعد فى تدعيم مركز ونفوذ اليابان على الصعيد الدولى .

فمنذ عام ١٩٤٨ بدأ النشاط التدريبى اليابانى فيما وراء البحار فأنشئت هيئة التعاون الفنى فيما وراء البحار Overseas Technical Cooperation Agency وهيئة خدمات الهجرة اليابانية Japan Emigration Service (JEMIS) ، ثم فى أول أغسطس عام ١٩٧٤ انشئت هيئة التعاون الدولى اليابانى (JICA) لتتولى القيام بهذا الدور بدلا من الهيئتين السابقتين ، وأسندت تبعيتها الفعلية إلى وزارة الشئون الخارجية اليابانية .

ويكفى حتى نتعرف على ثقل هذه الهيئة وأهميتها ودورها المتميز أن نشير إلى أن ميزانياتها للعام المالى ١٩٨٨ قد بلغت ١٠٨ بليون ين (بما يعادل ٨٥٠ مليون دولار أمريكى) .

وتتخصص هذه الهيئة فى تقديم برامج التعاون الفنى والتدريب وخدمات التنمية ، باقطع فى ضوء الخبرة اليابانية والمعونة اليابانية والمنتجات اليابانية .

ويهمنا أن نركز الضوء على علاقة التدريب الخارجى اليابانى بتسويق المنتجات اليابانية ، وبزيادة التأثير الأدبى والحضارى لليابان على النخب الإدارية والفنية فى دول العالم الثالث .

فوفقا لما هو متاح من بيانات فأن عدد من تلقى تدريبا فى اليابان من دول العالم الثالث خلال الفترة من عام ١٩٥٤ حتى مارس عام ١٩٨٨ قد بلغ ٦٧٠٩٨ ويذكر أحد المراجع اليابانية حرفيا حول هؤلاء المتدربين :

All Of Them Are Leaders In Their Respective Fields Of Development Activities

" أنهم نخب إدارية وتنفيذية وتقنية سوف يمارسون دورا هاما فى المستقبل ، وفقا للتصور اليابانى .. وهو تصور صحيح على أية حال .

نعود إلى توزيع هؤلاء على مناطق العالم المختلفة ، فنجد أن معظمهم من دول جنوب شرق آسيا (٦٣.٦%) ثم أمريكا الجنوبية (١٦.٣%) ثم الشرق الأوسط (١١.٧%) ، ثم أفريقيا (٦.٨%) ، ودول أخرى (١.٦%) ، وبمقارنة ذلك بحجم التركيز الاستثمارى اليابانى على مستوى العالم نجد أن ثمة علاقة طردية حيث يتركز الاستثمار الصناعى وغير الصناعى اليابانى خارج حدود اليابان فى دول جنوب شرق آسيا مثل كوريا الجنوبية وتايلاند وماليزيا وسنغافورة وتايوان .

إن اليابان تحرص قبل ان تضع قدميها فى منطقة أن تؤمن درجة عالية من النفوذ ومن المعلومات الكافية عن أحوال هذه المنطقة .

فماذا عن توزيع المتدربين وفقا لنوعية البرامج المقدمة ؟

يعطينا البيان التالى صورة مناسبة عن التركيز التدريبى والإهتمام اليابانى :

توزيع المتدربين فى اليابان من دول العالم الثالث وفقا لنوع البرنامج خلال الفترة من عام ١٩٥٤ حتى عام ١٩٨٨		
نوع البرنانج التدريبى	**عدد المتدربين**	**%**
أعمال المنفعة العامة والنقل والاتصالات والبنية الأساسية	**١٧٧٠٣**	**%٢٦.٤**
الزراعة والصيد والغابات	**١٣٣٣٣**	**%١٩.٩**
المناجم والصناعة	**٩٧٦٣**	**%١٤.٥**
التخطيط والإدارة	**٨٧٠٤**	**%١٣.٠**
الصحة العامة والطب	**٦٥٠٤**	**%٩.٧**
تنمية الموارد البشرية	**٤٤٠٦**	**%٦.٦**
التجارة والسياحة	**٢٦٣٣**	**%٣.٩**
الطاقة	**٢٠٤٧**	**%٣.٠**
الرفاهية الاجتماعية	**١٠٤٤**	**%١.٦**
أخرى	**٩٦١**	**%١.٤**
المجموع	**٦٧٠٨٩**	**%١٠٠**

هذه البرامج تتيح لليابانيين الإطلاع المستمر على أحوال هذه المجتعات وقراءة ما لاتذكره الأرقام الإحصائية التى ترد فى المصادر الإحصائية الدولية (تقارير الأمم المتحدة – البند الدولى .. الخ) وهو ما تضمنه بوضوح أحد نشراتهم حيث يقولون بالحرف :

In The Meantime the Japanese Can Also Learn Many Lessons from the Overseas Participants through Training Program”

وبالفعل هذا صحيح من خلال تجربتى المباشرة أثناء البرنامج التدريبى الذى شاركت فيه (٨ مايو – ٢٣ يونيو) ، فدائما ما يطلب من المتدرب إعداد عدد من التقارير (من ثلاثة إلى خمسة) عن بعض الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأنظمة الحكومية لدولة المتدرب ، ومن خلال المناقشات الموسعة بين المتدربين جميعا ، وبقيادة المحاضر اليابانى – الذى هو غالبا أستاذ متمكن فى أحدى الجامعات اليابانية – يمكن الإطلاع أكثر فأكثر على الروح الحية والإتجاهات الحقيقية للمجتمع محل الدراسة والعرض .

ويمارس اليابانيون بفعل درجة تنظيمهم العالية ، والنموذج الحضارى المتميز دورا مبهرا للمتدربين من دول العالم الثالث بما يتيح لهم نفوذا أدبيا وثقافيا على النخب الشابة ، وهو ما يضمن مستقبلا نطاقا أوسع لتسويق المنتجات اليابانية ، والأحتفاظ بمركز متميز فى المنافسة الدولية بين الشركات اليابانية من جهة والشركات الغربية من جهة أخرى .

وما يؤكد بالنسبة لنا ما ذهبنا إليه من الإستنتاجات هو طابع البرنامج التدريبى ذاته الذى تلقيناه ، حيث أن معظم المواد الاقتصادية المطروحة للنقاش تكاد تكون معروفة ومعروضة فى الأدبيات الاقتصادية المتداولة ، وكذا فإن العرض الخاص بتجربة التنمية والتحديث فى اليابان أتسم بطابع مدرسى ، ولكن جوهر الخبرة التاريخية لليابان وتجربتها فى التحديث والتنمية هو أكتشاف طابع علاقات البشر مع الطبيعة من ناحية ، وعلاقات البشر بالبشر من ناحية أخرى .

عن سر هذا النقدم يكمن هنا تحديدا فى الانتماء بمعناه الشامل والحقيقى : الانتماء للأهداف الوطنية والقومية العامة ، والانتماء لمؤسسات العمل ، والانتماء لعلاقات العمل .

سوف أعود لتناول هذه الحقيقة الكامنة فى اعماق النجاح اليابانى تفصيلا ، ولكن ما أود التأكيد عليه هو أنه من المستحيل فهم حقيقة هذا التطور حقيقة هذا الرقم أو ذلك دون رصد هذه الممارسة الاجتماعية للإنسان اليابانى .

عناصر نجاح النظام الإدارى فى اليابان

يتفق جميع خبراء الإدارة وعلم الاجتماع على حقيقة مؤداها أن النظام الإدارى لدولة أو لشعب من الشعوب هو إنعكاس لمجمل التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى توصل إليها هذا المجتمع أو ذاك .

فلا يمكن فهم نجاح – أو فشل – نظام إدارى ما دون النظر لطابع ومستوى التفاعلات التى ينتجها هذا المجتمع ، والتعاملات التى يخدمعا هذا النظام الإدارى ، وبإختصار فإن نجاح النظام الإدارى فى اليابان يكمن فى كلمة واحدة هى " الانتماء " .

وهذه الكلمة /الشعور ليست من السهولة ، إنها نتاج تفاعل عناصر أربعة فى المجتمع اليابانى رسخت لدى الأفراد ، وأكدت عند الجماعات أهمية وضرورة الانتاج والتفوق ، وهذه العناصر هى :

١) نظام سياسى ديموقراطى بصورة كاملة ، تحترم فيه قواعد اللعبة وتطبق قواعدها على الجميع ، بحيث يتصدر القانون مركز الصدارة فى المجتمع ، ويسرى مفعوله دون تردد على أعلى القمم السياسية (تاكشيتا – ناكسونى – تاناكا – أنيو .. الخ) ، وعلى أقل مواطن فى أدنى المواقع .

٢) نظام تعليمى صارم فى أخلاقياته ومثله ، صحيح أنه باهظ التكلفة بعد المدرسة الثانوية High School ، ولكن عبر الممارسة اليومية للطفل والمعلم منذ البداية يزرع لدى الجميع روح التعاون والنظام والنظافة والإندماج فى أهداف

المجتمع العامة . نظام تعليمى لا يشاهد حالة فساد كما نراه فى نظم تعليمية عديدة ، حيث تنهار قيم الطفل بفعل مشاهداته اليومية لسلوك أستاذه الإبتزازية وناظر المدرسة .. الخ . أن النظام التعليمى فى اليابان حتى المرحلة الثانوية نظام كفء وعادل وبناء .

٣) نظام اقتصادى يحقق نجاحات مطردة منذ أربعين عاما حتى الأن (معدل النمو السنوى منذ عام ١٩٥٤ حتى عام ١٩٧٣ بلغ ١٠% فى المتوسط) وهو فى نموه يحقق ما يسمى اقتصاديا التساقط من الأعلى إلى الأسفل Circle Down Effects ، بحيث يجنى الثمار جميع الطبقات الاجتماعية . صحيح هناك ثراء فاحش لبعض الفئات الاجتماعية ، ولكن على الجانب الأخر هناك توازن فى دخول وأسعار للفئات الوسطى (التى تعادل ٥٠% إلى ٦٠٥ من المجتمع اليابانى) ، وكذلك للطبقات محدودة الدخل ، ثم توسيع شبكة الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية لأفراد المجتمع .

٤) هدف قومى عام مقبول ومتفق عليه يتمثل فى الخروج من ذكريات الهزيمة القاسية ، وتحويل اليابان إلى أكبر قوة اقتصادية فى عالمنا المعاصر . هدف مقبول ومتفق عليه ويتحقق كل يوم مما يعزز ثقة اليابانيين بأنفسهم وبنظامهم ، ويحد من درجة التشاحن والصراع الداخلى .

هذه العناصر الأربعة – فى تقديرى – وعبر أربعين عاما من التفاعل والتناغم حققت وعززت ورسخت قيم وسلوك الانتماء لدى الأفراد داخل وخارج مؤسسات العمل .

لقد أصبح من المستقر فى وجدان الأفراد أن نجاحهم الشخصى مرتبط بنجاح مؤسساتهم (وزارة – هيئة – شركة .. الخ) فى تحقيق اهدافها .

كما بات من الثابت لديهم أن رقى مؤسساتهم يؤدى إلى رقى وضعهم ومركزهم الاجتماعى والوظيفى .

عبر هذه العلاقة المتبادلة من المصالح والغايات تتناغم مصالح الطرفين ، وتسعى مؤسسات عديدة إلى توسيع هامش الخدمات والمزايا الاجاماعية والترفيهية لأفرادها . وإلى جانب هذه المنظومة العامة نجد ممارسات على مستوى أقل ولكنها تلعب دورا فى صياغة علاقات عمل افضل ومنها :

أ) احترام متبادل إلى أقصى مدى بين الموظفين وبعضهم البعض بغض النظر عن المستوى الوظيفى ، وقد شاهدت لأكثر من مرة تحية متبادلة بين مديرى عموم وما يعادل وكلاء وزارة وبين موظفين صغار تعكس هذه الروح الروح البناءة .

ب) إن الثقة والأحترام المتبادل إلى جانب ديموقراطية المجتمع ككل يعكس نفسه فى مقرطة العملية الإدارية من حيث :

١–أن النمط العالب فى العملية الإدارية هى مجموعات العمل Team Work .

٢–أن القرار يتخذ من المستوى الأدنى ، وعبر مناقشات تفصيلية عميقة للظروف المحيطة ثم يصعد للمستوى الأعلى ، الذى يناقش بعض تأثيراته وغالبا ما يتم اعتماد قرار المستوى الأدنى .

٣–هذا النمط يرتب جرأة لدى القيادات الصغرى (رئيس قسم ومساعد مدير .. الخ) ، بل وحتى الباحثين فى إتخاذ القرار ، أو على الأقل لعرض وجهات نظرهم بصورة كاملة دون خوف من المستوى الأعلى .

٤–وفقا لملاحظاتى وملاحظات بعض الأصدقاء الذين أمضوا فترة أطول فى اليابان ، لا يشاهد ذلك الطابع الروتينى القاتل لكل ابداع ، كما رأيته فى بعض الإدارات المصرية .

٥–كما أن الوساطة والمحسوبية ليس لهما وجود مؤثر فى النظام الإدارى اليابانى .

ج) كما تابعت دور هيئة الأفراد القومية National Personnel Authority (N.P.A) التى تقابل سلطات ودور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارى فى مصر ، فلاحظت الأتى :

١– أن N.P.A من القوة فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة له وفقا لقانون الخدمة المدنية لعام ١٩٤٧ ، بحيث يستطيع تحقيق توازن المصالح بين الموظفين ومؤسسات العمل الحكومية فى حال نشوء أى نزاع (التعويضات – مدد الخدمة – المعاشات .. الخ) .

٢–وتساهم طريقة تعيين رئيس ال N.P.A فى هذه الإستقلالية والنفوذ ، حيث يعين وأثنين من كبار مساعديه عن طريق مجلس البرلمان (الدايت) مباشرة ، وبهذا تمنحه درجة من الحصانة الوظيفية .

٣–إن N.P.A يستطيع إقتراح زيادات فى الأجور لموظفى الحكومة فى حال زيادة معدلات التضخم وأرتفاع الأسعار فى المجتمع ، وتمر هذه المشروعات عن طريق مجلس الوزراء (حيث التبعية التنظيمية) . ومن الملاحظ وجود إدارات وأقسام للأبحاث الاقتصادية والمالية بجانب وجود إدارات للأبحاث فى شئون الخدمة المدنية

٤–ونظرا لأن البيروقراطية اليابانية من القوى الأساسية فى المجتمع اليابانى (رجال الأعمال – الأحزاب السياسية – النقابات – والبيروقراطية) فأن N.P.A يستمد فاعليته من تحقيق توازن فى مصالح هذه الفئة الاجتماعية الهامة والخبيرة .

٥–كما يعزز من قوة N.P.A مشاركته فى كل مسابقات التعيين بالوظائف الجديدة فى كل الوزارات والمصالح الحكومية من خلال مندوبين فى لجنة الأختيار ، ونظرا لأن التعيين فى اليابان يجرى عن طريق المسابقات فى إطار صارم من العدالة وعدم المحسوبية أو الوساطة فأن N.P.A يحظى بإحترام الجميع .

المتاح الإستفادة منه من التجربة اليابانية :

لاشك أن نجاح الإدارة اليابانية يرتبط بنجاحات بارزة فى مجالات أخرى كالاقتصاد والسياسة والتعليم .. الخ .

لذا فان إجراء إصلاح إدارى شامل فى مصر يحتاج إلى تضافر العديد من الإجراءات والسياسات الطويلة الأجل :

- فى مجال التعليم وإصلاح علاقة القيم والسلوك بين الطالب وأساتذته .

– فى مجال الاقتصاد لسد الفجوة الهائلة بين الأجور والأسعار بما يغلق بابا أجباريا للفساد الإدارى Corruption

– فى صياغة واضحة ودقيقة للعلاقة بين الفرد ومؤسسات الدولة ، بين الأفراد والقانون ، بين القادة والقدوة . إنها علاقة تنعكس سلبا أو إيجابا فى علاقات وتفاعلات الأفراد بالوطن ومدى الإحساس به وبمشكلاته .

– ثم أخيرا إنها رغبة مخلصة فى تحرير الإنسان والموظف من خوفه ومن سجنه النفسى والمعنوى . كيف تنشأ الطاعة وليدة الإحترام والمحبة بين الرئيس والمرؤس وليس فى علاقة قهر فظة وقاسية .

هذا فى تقديرى المتواضع هو جوهر وسر تطور الإدارة اليابانية وإستجابتها لمقتضيات وشروط العصر .

ولكن ليس هذا هو كل شىء بالقطع فهناك ما نستطيع – ولو فى حدود – إنجازه . وأعتقد مخلصا أنها مناط الإصلاح الإدارى فى مصر .

فإذا كانت علاقات وتوازنات القوى فى المجتمع لا تسمح فى الوقت الراهن بإجراء تعديلات شاملة فى النسق العام (اقتصاديا لتخفيف حدة البطالة ومن ثم تخفيف حدة الوساطة والمحسوبية فى شغل الوظيفة الحكومية ، وكذا فى سد الفجوة بين الأجور والسعار مما يؤدى إلى سد ثغرة الفساد الإدارى ، وكذلك فى النظام التعليمى .. الخ) فعلى الأقل يمكن إحداث بعض التعديلات الملموسة فى علاقات العمل وممارسة العملية الإدارية .

ونشير هنا إلى محورين فى هذا المجال :

الأول : فى علاقات العمل والممارسة داخل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

الثانى : فى علاقات العمل والممارسة على المستوى الوطنى .

أولا : فى علاقات العمل والممارسة الإدارية داخل الجهاز

يمثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة واجهة النظام الإدارى المصرى ، ويعد بحكم واقعه هذا النموذج الذى يحتذيه الجميع . ومن هنا فإن الاهتمام بالجهاز وتحسين مستوى الأداء ، وتدعيم مشاعر الانتماء الوظيفى فى حدها الأدنى ، وإنعكاس ذلك على الممارسة الإدارية للعاملين فيه سيكون عامل جذب ومثالا يحتذى لقيادات إدارية فى مواقع عديدة .

وقبل ان أتعرض لمقترحاتى أو تصوراتى ينبغى أن أحدد فى ضوء الخبرة المقارنة التى أتيحت لى الأن نقاط الضعف البارزة فى أدائنا الإدارى بالجهاز التى تتمثل فى :

١–أن عملية صنع القرار داخل الإدارات المختلفة ، وعلى جميع المستويات تتم فى إتجاه واحد وغالبا من أعلى إلى أسفل . قد يكون ذلك صحيحا ومناسبا إذا تحلت جميع القيادات الإدارية بخبرات فوق مستوى المناقشة ، ولكن أعتقد من واقع مشاهداتى لخمسة عشرة عاما بالجهاز أن ذلك ليس صحيحا ، باستثناء حالات قليلة ومعروفة فى الجهاز كقيادات مرموقة من الناحيتين الثقافية والإدارية .

٢–يؤدى ذلك غالبا إلى سيادة روح سلبية وتنفيذ ميكانيكى من جانب القيادات الأقل والباحثين الشباب ، مما يؤثر فى مدى إحساسهم بأهمية العمل ودرجة إتقانه ، وعلى المدى الطويل يطبع هؤلاء الشباب بطابع تلقينى ينفى أية رغبة لديهم فى الأبداع ، ثم أخيرا يصل بهم إلى الممارسة نفسها عندما يصبحون قيادات إدارية .

٣–تهتز صورة الجهاز لدى الرأى العام – والموظفون يشكلون ٤.٥ مليون مواطن – عندما تتضارب تعليمات الجهاز وقراراته ، وأحيانا كتبه الدورية التى تصدر فى أقل من شهر ، فالأمر يحتاج إلى إعادة نظر ونظام مختلف .

٤–التقارير السنوية (السرية) تفتقر فى أحيان كثيرة إلى الدقة والموضوعية ، ويغلب عليها التقييم الشخصى والعلاقات الشخصية ، وربما يستدعى الأمر إعادة نظر تشريعى فى مستويات التقدير (ممتاز – جيدا جدا – جيد – ضعيف) ** بحيث يمكن التمييز بين من يجيد عمله بصورة حقيقية ، ومن هم دون ذلك على أن يكون الترقى للدرجات الأعلى من بين الحاصلين على تقدير ممتاز لسنتين متتاليتين ، أو ثلاث سنوات متتالية للحاصل على مرتبة جيد جدا .

٥–أن العلاقات الإنسانية والخدمات الترفيهية داخل الجهاز تكاد تكون معدومة ، مما يضعف الروابط الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض من جهة ، أو بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى . وأعتقد أن هذه مسئولية ثلاث جهات هى : الإدارة ممثلة فى إدارتى العلاقات العامة ورعاية العاملين ، ونقابة العاملين وجمعية النشاط الاجتماعى هذه عى بعض نقاط الضعف فى أدائنا الإدارى بالجهاز ، ومن هنا أتصور أن الحاجة تستدعى :

أ) مقرطة العملية الإدارية .

ب) نظرة تنموية للتدريب والتعليم .

ت) الخدمات الاجتماعية والترفيهية .

فمقرطة العملية الإدارية هى النفى العلمى الواعى لجمود العلاقات والممارسات الإدارية ، إنها أداة حفز الإبداع والتمايز ، وهو ما يميز الإدارة اليابانية . فكيف يتحقق ذلك ؟ وكيف نضمن ألا تتحول ديموقراطية الإدارة إلى فوضى شاملة ؟

إن الأداة الأساسية لإحداث التوازن بين اعتبارات الإنضباط الإدارى وممارسة الديموقراطية فى العمل الإدارى هى ما أسميه " تمثل الحد الأدنى للانتماء " وفى شكله افدارى يعنى الرضا الوظيفى الذى هو فى التحليل العلمى :

- الرضا بمؤسسة العمل .
- الرضا بسياسات العمل .
- الرضا بعلاقات العمل .

**** جرى تعديل فعلى فى درجات ومستويات تقارير كفاءة العاملين وأدخل فيها مرتبة جيد جدا بعد هذا التقرير بعدة سنوات ، وإن لم يتم بالصورة التى تسمح بخلق مناخ إيجابى بين العاملين .**

إن الرضا بمؤسسة العمل لا يمكن أن يتأتى إلا عبر إدراك مسئول من جانب جميع العاملين بأهمية هذه المؤسسة (الجهاز) ، ودورها على المستوى القومى . إدراك يتأتى من خلال عمل دوؤب لفترة قد تطول من الزمن حتى يستقر هذا الشعور وهذا الوعى بأهمية دور الموظف ، والباحث البسيط فى رفعة هذه المؤسسة ورقيها .

أما الرضا بسياسات العمل فأنها تتوفر متى أصبح الهدف والدور واضحين ، ومتى كانت مشاركة أكبر قطاع ممكن من القيادات الإدارية الوسطى متحققا ، وعبر المؤتمرات الدورية بين رئاسة الجهاز والباحثين والقيادات الوسطى يمكن التعرف بوضوح على مشكلات العمل وكيفية حلها .

وأخيرا فإن الرضا بعلاقات العمل تستدعى درجة عالية من التوازن بين متطلبات الانضباط الإدارى وبين الإقتناع الواعى بخط سير العملية الإدارية . ذلك أن طغيان مفهوم الإنضباط الإدارى على ما عداه يدفع بالعملية الإدارية إلى مسار شديد الخطورة ، ويجعل الاتصال الإدارى وعملية صنع القرار يسيران فى إتجاه واحد (من أعلى إلى اسفل) ، وهى عملية غير مضمونة النتائج ، إن لم تكن محفوفة بالمخاطر .

ويتميز النشاط التدريبى فى اليابان بمجموعة من السمات التى تجعل نتائجه إيجابية بصورة تامة على النظام الإدارى ككل . فعلاوة على كون هذا النشاط مستمرا منذ لحظة إنضمام الموظف بطابع شمولى فى مداخله العلمية ، حيث يتم الربط بين مداخل ثلاثة هى :

- مدخل عام لفهم النظام الإدارى ككل .
- مدخل لفهم دور المؤسسة المعنية داخل هذا النظام .
- مدخل تخصصى لفهم دور الموظف داخل هذه المؤسسة .

ويتسم الشعب اليابانى عموما والإداريون بوجه خاص بإحترام وتقدير كامل لدور التدريب فى العمل الإدارى ، وكلما زادت ساعات تدريب العامل أو الموظف كلما كانت فرصته للترقى وشغل الوظائف العليا مواتية .

وبعكس هذه الحال فأننا نلاحظ فى نماذجنا الإدارية درجة من عدم الجدية وغلبة الإعتبارات الذاتية فى أختيار شخص المتدرب (رضاء من الرئيس أو رغبة فى التخلص من العامل أو الموظف) ، كما أن قيادات إدارية عديدة داخل الجهاز تنظر إلى التدريب – خاصة خارج الجمهورية – كما لو كان هذا المتدرب فى رحلة سياحية خارج البلاد .

وأخيرا فإن الخدمات والمزايا الاجتماعية التى تقدم للعاملين فى المصالح والأجهزة الحكومية المختلفة تشكل إحدى الوسائل الناجحة فى تعميق مشاعر الرضا الوظيفى ، ودرجة إنتماء العاملين لمؤسساتهم ، وهى بهذا المعنى لا تمثل ترفا بقدر ما تشكل ضرورة إدارية وإجتماعية .

ثانيا : فى علاقات العمل والممارسة الإدارية على المستوى الوطنى

فى يقينى أن من شأن إعتماد منهج ديموقراطية الإدارة وإعادة صياغة العلاقات الوظيفية على هذا الأساس فى تزامن مع إعادة تعميم برامجنا وأساليبنا التدريبية سوف يترتب عليه – على المدى الطويل – بناء نموذج إدارى أكثر كفاءة وفاعلية .

كما أن قضية التعليم ومشكلاته فى الوقت الراهن من الأهمية بحيث نستطيع أن نضعها فى سلم أولويات " الأمن القومى " المصرى ، ولا أبالغ إذا قلت أنها قضية أمن قومى من الدرجة الأولى **

إلى هنا أنتهى التقرير الذى وضعته فى شهر يوليه عام ١٩٨٨ .

****

عموما .. بدأت مشاغبات الإدارة معى ، أو مشاغباتي مع تلك الإدارة العتيقة والغبية ، وكان يتولى مسئولية الأمانة العامة رجل حقود غيور ومنافق لقيادته إلى أقصى مدى ويدعى " سعد كشك " – وهو الشقيق الأصغر للكاتب جلال كشك الذى تقلب فى مواقفه السياسية والفكرية من أحضان اليسار إلى أحضان العائلة المالكة السعودية خلال ثلاثين عام من تاريخه وتحول كذلك من مؤيد لحكم جمال عبد الناصر أثناء حياته إلى ألد أعدائه بعد وفاته – وقد فوجئت بعد عودتى من التدريب فى اليابان بحرمانى من مستحقاتى المالية (الحوافز والأضافى والمكافآت) ، بما يكاد يعادل ضعف مرتبى الأساسى تماما ، وقد تم ذلك وفقا لاجتهادات غامضة وجاهلة وحقودة من السيد " سعد كشك " رئيس الإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة ، وبهذا وجدت نفسى فى معركة جديدة وكتابات تذهب وخطابات تروح ، واستنزاف للجهد والطاقة ، وحالة تدعو إلى الإحباط واليأس من الإصلاح (وثيقة رقم ٢٠) .

والمدهش الذى كشفت عنه هذه المعركة هو مقدار التخبط والمعايير المزدوجة التى يمارسها القادة الإداريون بالجهاز ، بل وتورط المستشار القانونى لرئيس الجهاز (المستشار طنطاوى محمد طنطاوى) ، الذى لعب أدوارا غريبة لا تتسق مع كونه قاضيا سابقا فى مجلس الدولة ، وربما سيأتى الوقت التى سنروى تفاصيل نوادره ومقدار الإفساد الذى تمارسه عمليات " ندب " القضاة والمستشارين لدى أجهزة ومصالح السلطة التنفيذية كالوزارات والهيئات والمصالح والأجهزة المركزية وغيرها .

فالمستشار القانونى – وهو بدرجة نائب رئيس مجلس الدولة – يقر بأن من جرى تدريبه فى دورة تدريبية داخل مصر يستحق كل المزايا والمستحقات المالية وفقا لنص المادة (٦١) من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ ، وفتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع – التى كانت تفصل تفصيلا فى حالات كثيرة – أما المتدربون خارج الجمهورية فهم لا يخضعون لهذا الإفتاء ..!!

أنها المعايير المزدوجة والأصطفائية الشخصية والجهل بروح القانون والحقد الشخصى الذى يحرك الأفراد، وليس الموضوعية أو روح الأنصاف.

لقد أستدعى الأمر أن أقوم بمتابعة الفتاوى والأحكام التى تنشر فى الصحف لأعاود عرضها على رئيس الجهاز ، وهكذا وجدت نفسى مستغرقا فى معركة إدارية وقانونية ضد مفاهيم عتيقة وغبية لقيادات مؤثرة داخل الجهاز لأكثر من عام كامل ، فخلقت بهذا دوائر أخرى من المعادين لإصراري وعنادى فى الحصول على حقوقى ، وما يستحقه بقية العاملين الذين ينطبق عليهم نفس حالتى ، ولم أكد أفق من هذه المعركة حتى وجدت نفسى فى واحدة أخرى .

****